

Perehdytyksen kehittäminen Yrityksessä X

Kohti yksilöllisempää perehdyttämistä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Krista Taipale

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

TAIPALE, KRISTA:

Perehdytyksen kehittäminen
Yrityksessä X
Kohti yksilöllisempää perehdyttämistä

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 44 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tänä päivänä työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän ja vähemmässä ajassa. Työn täytyy olla tuloksellista ja tuottavaa. Tämä asettaa haasteita myös perehdytykselle. Perehdyttäminen pitää sisällään paljon erilaista tietoa, joka uuden työntekijän on omaksuttava välillä hyvinkin lyhyessä ajassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pohtia, minkälaisia yksilön ominaisuuksia tulisi huomioida perehdyttämisessä, jotta siitä saataisiin mahdollisimman tuottava ja tehokas. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Yritys X, joka toimii finanssialalla.

Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä, erilaisia perehdyttämistylejä sekä niitä asioita, joita hyvä perehdyttäminen pitää sisällään. Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan oman työpaikkansa sekä työnkuvansa, roolinsa osana työyhteisöä sekä kasvaa luontevaksi osaksi organisaation toimintaa. Hyvin hoidetusta perehdytyksestä hyötyvät kaikki.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto tutkimukseen kerättiin sekä haastatteluin että kyselylomakkein. Tietoa kerättiin kohdeyrityksen perehdytyksen tämän hetkisestä tilanteesta, työyhteisön roolista perehdytysprosessissa sekä niistä yksilön ominaisuuksista, joita tulisi huomioida perehdyttämisessä.

Tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, kuinka suuri rooli työyhteisöllä on perehdyttämisessä. Uuteen työntekijään tutustumisella ja hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioimisella voitaisiin saada perehdytys tuottavammaksi. Perehdyttäminen olisi tuloksekkaampaa, mikäli perehdytettävä pääsisi itse vaikuttamaan perehdytyksen kulkuun. Perehdyttäjän työssä tulisi huomioida, että aikaa olisi varattu riittävästi uuden työntekijän perehdyttämiselle.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnohjaus, uusi työntekijä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme In Business Studies

TAIPALE, KRISTA:

Developing the introduction in Yrityks X
Towards more individual introduction

Bachelor's Thesis in Management and Communications

44 pages, 4 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

Today the employees are expected to do more in less time. Their work must be both profitable and productive which poses challenges for the orientation process. Orientation contains a lot of information that a new employee has to assimilate, sometimes in a very short time. The purpose of this thesis is to ponder the individual characteristics of employees that should be paid attention to in the orientation process. The case company is Yrityks X which operates in financial sector.

The theoretical part of this thesis gives information about the introduction process, different kind of ways of doing it and the things that are included in a successful introduction process. An orientation process contains elements that help a new employee to get to know their workplace and position there and their place in the work community. The new employee also gets a chance to become an inherent part of organization. Everyone benefits from a successful introduction process.

The study was carried out by using qualitative methods and the material was collected by using interviews and a questionnaire. The questions concerned the orientation process as it is presently, the role of the work community and the question of which individual characteristics should be considered in the process.

The results of this study show that the work community has an important role in the orientation process. It is important to get to know the new employee so that his or her individual characteristics can be taken into account in the process. The orientation process would produce better results if the new employee had a chance to influence the process. The mentors should make sure they allocate enough of their own time for the introduction process.

Key words: orientation, supervision of work, new employee

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuskysymys, tutkimuksen tavoite sekä rajaus	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu	4
1.3	Toteutus ja rakenne	5
2	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Perehdyttämisprosessi	7
2.2	Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoite	8
2.3	Lainsäädäntö	9
2.4	Perehdyttämistyylit	11
2.5	Mentorointi ja hiljainen tieto	12
2.6	Perehdyttämisen suunnittelu ja vaiheet	13
2.7	Erilaisuuden huomioiminen perehdytyksessä	14
2.8	Roolit perehdyttämisessä	15
2.8.1	Esimies	16
2.8.2	Perehdyttäjä	16
2.8.3	Työyhteisö	17
2.8.4	Perehdytettävä	18
2.9	Hyvän perehdyttämisen hyödyt	18
3	YKSILÖLLISYYDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA	19
3.1	Yksilöllisyys työelämässä	19
3.2	Osaamisen johtaminen	20
3.3	Erilaisten ihmisten johtaminen	21
3.4	Oppimistyylit	22
3.5	Työyhteisöön sosiaalistuminen	23
3.6	Vuorovaikutus, viestintä ja palautteen merkitys	24
3.7	Asiantuntijoiden johtaminen	27
4	PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSESSÄ X	28
4.1	Menetelmät	28
4.2	Kysymysten muodostuminen: mitä kysyttiin ja miksi?	29
4.3	Kysymykset ja niiden tulokset	30
4.3.1	Nykytilanne	30
4.3.2	Hyvä perehdyttäminen	31
4.3.3	Työyhteisön rooli	33

4.3.4	Yksilöllisyys	35
5	POHDINTA	37
5.1	Tulokset	37
5.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja tutkimuksen luotettavuus	38
6	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Tämän päivän johtamistrendit pohjautuvat usein siihen, että halutaan saada aikaan enemmän, nopeammin ja vähemmällä työntekijämäärällä (Ahlroth & Havunen 2015, 29). Tämä asettaa suuria haasteita perehdyttämiselle, jonka tulisi olla hyvin tehokas ja tuottava. Kuinka tämän voisi sitten käytännössä toteuttaa niin, ettei se lisää työyhteisön kuormitusta ja itse perehdyttämisprosessi saataisiin tiivistettyä niin, että siitä olisi sekä yritykselle, työyhteisölle että perehtyjälle mahdollisimman suuri hyöty? Työntekijöille pitää olla sekä tavoitteellisuuden että oman hyvinvointinsa takia heti alusta pitäen selvää se, mitä työtä he tekevät, miten sitä tehdään ja miten se vaikuttaa isompaan kuvaan (Ahlroth & Havunen 2015, 29). Myös työyhteisöllä on suuri rooli tämän päivän perehdyttämisessä. Organisaatio ja sen toiminta ovat täysin riippuvaisia siitä, miten työyhteisön jäsenet ymmärtävät sekä oman roolinsa että työyhteisön roolin (Ahlroth & Havunen 2015, 26). Perehdyttäminen pitää sisällään paljon tietoa, joka uuden työntekijän on omaksuttava välillä hyvin lyhyessäkin ajassa. Johtamiselle erilaisuuden huomioiminen asettaa haasteita. Kuitenkin tämän huomioiminen tulisi olla osana asiantuntijaorganisaation toimintaa jo heti alusta alkaen, jolloin uudelle työntekijälle luotaisiin mahdollisimman hyvä pohja työskennellä toimivana osana työyhteisöä.

Perehdyttämistä on tutkittu paljon ja siitä on tehty useita oppaita. Myös opinnäytetöitä perehdyttämisestä on paljon. Suoranaisesti yksilöllisestä perehdyttämisestä ei ole kirjaa tai opasta kirjoitettu, vaan yksilön ominaisuudet sivutetaan usein perehdyttämistä käsittelevässä kirjallisuudessa. Myös työyhteisön roolia perehdyttämisessä sivutaan useassa teoksessa.

Opinnäytetöitä koskien perehdyttämistä finanssialalla on tehty muutamia. Nämä kaikki on tehty johonkin tiettyyn yritykseen tai toimipaikkaan, joten jokainen on erilainen ja niissä on huomioitu erilaisia asioita. Tuoreimpina

näistä mainittakoon Tiina Laakkosen Palveluneuvojien perehdytys – Case Finanssialan yritys X, joka käsittelee asiakaspalvelussa toimivien palveluneuvojien perehdyttämistä sekä sen kehittämistä finanssialalla. Tämä tutkimus eroaa kuitenkin Laakkosen tutkimuksesta siinä, että mukaan on otettu sekä työyhteisön rooli että uuden työntekijän yksilöllisyys. Lisäksi työt ovat tehty eri yrityksiin, ja koska jokainen yritys on omannäköisensä, tämä tuo lisäarvoa tehdylle tutkimukselle.

1.1 Tutkimuskysymys, tutkimuksen tavoite sekä rajaus

Perehdyttäminen on laaja käsite, jolla tarkoitetaan sitä kaikkea jonka avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työskentely-ympäristönsä ja työyhteisön sekä oman työnkuvansa ja siihen liittyvät odotukset (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Käsitteenä perehdyttäminen pitää sisällään sekä yritysperehdyttämisen että itse työhön perehdyttämisen eli työnopastuksen. Yritysperehdytys pitää sisällään yritykseen ja sen toimintaan sekä työyhteisöön tutustumisen. Työhönopastukseen kuuluu kaikkeen omaan työskentelyyn liittyvään tutustuminen ja oppiminen: omaan työnkuvaan tutustuminen sekä siihen liittyvien odotusten ja vastuiden ymmärtäminen osana koko työyhteisön toimintaa. (Kangas 2003, 4.)

Perehdyttämisellä ei tänä päivänä tarkoiteta enää vain työsuhteen alussa tapahtuvaa perehdyttämistä, vaan perehdyttäminen nähdään enemmänkin eräänlaisena yläkäsitteenä. Perehdyttämistä voidaan myös tarvita niin sanottuna yleisperehdyttämisenä, eli tilanteessa, jossa työntekijän toimenkuva organisaation sisällä muuttuu tai hän on joutunut olemaan työstä pois pidemmän aikavälin, esimerkiksi pitkän sairasloman vuoksi. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Perehdyttämistä tarvitaan myös, jos työntekijä siirtyy organisaation sisällä toiseen toimipaikkaan tai uusiin työtehtäviin (Työterveyslaitos 2015).

Tämän työn tarkoituksena on tarkastella pelkkää työsuhteen alussa tapahtuvaa perehdyttämistä. Työssä ei oteta kantaa työsuhteen pituuteen ja sen vaikutukseen perehdyttämisprosessissa. Tutkimuksen tarkoituksena

on tarkastella perehdyttämisen nykytilannetta sekä pohtia, kuinka perehdyttämisestä saisi yksilön tarpeet huomioivamman, jolloin perehdyttäminen olisi joustavampi ja hyödyllisempi prosessi niin yritykselle, työyhteisölle kuin perehdytettävällekin. Tarkoituksena on myös pohtia, millä tapaa uuden henkilön perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisöön ja millainen rooli työyhteisöllä tulisi olla, jotta sosiaalistuminen siihen kävisi helposti. Tutkimuksessa on tarkoitus myös ottaa huomioon erilaisuus johtamisen näkökulmasta. Perehdytystä käytetään tässä työssä terminä, joka pitää sisällään sekä perehdyttämisen sekä työhönohjaamisen. Tämä työ tehdään finanssialalla toimivan konsernin yhteen konttoriin, jota kutsutaan tutkimuksessa nimellä Yritys X. Vaikkakin konsernilta tulee ohjeita perehdyttämisen suorittamisen suhteen, nämä ohjeet ja materiaalit ovat vain suuntaa antavia, ja perehdytys voidaan hoitaa konttorissa omalla tavalla (Yritys X 2015).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen nykytilanne Yrityksessä X sekä pohtia, kuinka perehdyttämistä voitaisiin kehittää yksilön tarpeet huomioivammaksi ja mitä hyötyä siitä olisi sekä yritykselle, työyhteisölle että perehdytettävälle. Perehdytyksen tulisi olla samaan aikaan sekä tuottava että tehokas.

Työn tutkimuskysymykseksi nousi:

Kuinka perehdyttämistä voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti Yrityksessä X?

Alakysymykseksi muodostuivat kysymykset:

Millainen rooli työyhteisöllä on perehdyttämisprosessissa?

Kuinka perehdyttämistä voitaisiin kehittää yksilön tarpeet huomioivammaksi Yrityksessä X?

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tämän opinnäytetyön lähtökohtana on ymmärtää, miten yrityksen työntekijät kokevat perehdyttämisen yrityksessä ja miten heidän mielestään perehdytystä voitaisiin kehittää yksilöllisemmäksi. Lisäksi tarkoitus on pohtia, mitä hyötyä yksilöllisestä perehdyttämisestä olisi sekä työyhteisölle että perehdytettävälle. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai ilmiötä tai ymmärtämään tietynlaista toimintaa, eikä siinä pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi 2002, 87). Laadullisen tutkimuksen tulos kuvaa yleensä tulevaa: sen avulla pyritään kehittämään toimintaa tulevaisuudessa (Pitkäranta 2014, 9).

Aineistona tässä tutkimuksessa käytetään Yritys X:n työntekijöiltä kerättyjä mielipiteitä ja kokemuksia sekä perehdyttämistä ja johtamista käsittelevää painettua ja elektronista kirjallisuutta.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät tiedonkeruumenetelmät ovat muun muassa haastattelut, kyselyt sekä havainnointi (Tuomi 2002, 73). Tämä tutkimus on suoritettu käyttäen menetelminä sekä haastatteluja että kyselylomakkeita. Haastattelun ja kyselyn erona on, että haastattelussa tutkija pääsee vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa ja näin ollen pääsee myös selventämään kysymyksiään, korjaamaan väärinkäsityksiä sekä käymään keskustelua tiedonantajan kanssa. Kyselyssä nämä eivät ole mahdollisia, vaan silloin valitut tiedonantajat vastaavat kaikille annettuun samanlaiseen kyselylomakkeeseen itsenäisesti ja näin ollen tutkija ei pääse vaikuttamaan väärinymmärryksiin ja epäselvyyksiin. (Tuomi 2002, 75.)

Tutkimukseen kerättiin aineistoa teemahaastatteluin (liite 2) sekä kyselylomakkein (liite 4 ja liite 5), koska tällöin työstä saatiin itse Yritys X:n näköinen. Kyselyt lähetettiin haastateltaville sähköisessä muodossa ja Yritykseen X vietiin laatikko, johon vastaukset pyydettiin palauttamaan ilman vastaajan nimeä. Näin vastaajat saivat mahdollisuuden pysyä täysin

anonyymeina ja pystyivät vastaamaan kysymyksiin avoimesti.

Vaihtoehtoisesti vastaajille annettiin mahdollisuus lähettää vastauksensa myös sähköpostitse tutkimuksen suorittajalle. Kyselyt lähetettiin kaikille Yrityksen X työntekijöille, jotka olivat työskennelleet yrityksessä vähintään vuoden.

Lisäksi yrityksessä työskentelevälle esimiehelle lähetettiin oma kyselylomake (liite 4), jolloin työhön saatiin myös perehdyttäjän näkökulma. Ennen kyselylomakkeiden lähettämistä haastateltiin kolmea työntekijää, joista kaksi on tullut taloon samaan aikaan ja heidän oppimispolkunsä ovat olleet hyvinkin erilaiset.

1.3 Toteutus ja rakenne

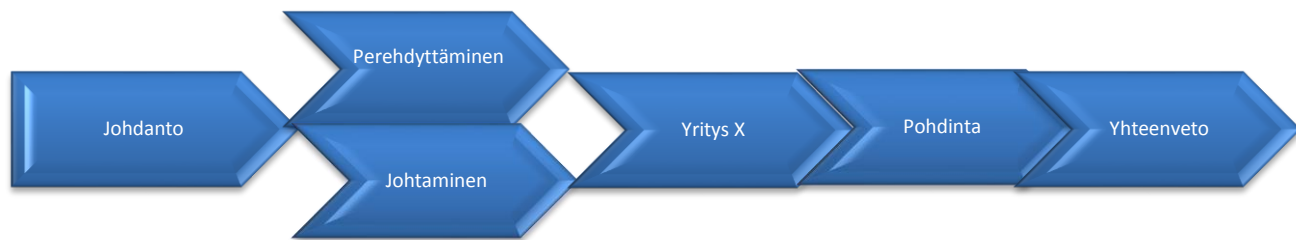
Tämä tutkielma koostuu neljästä eri pääluvusta. Johdannossa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamista, käsitteitä sekä aikaisemmin julkaistuja materiaaleja.

Toisessa luvussa katse kiinnitetään perehdyttämiseen. Siinä käydään läpi perehdyttäminen prosessina sekä käsitellään niitä asioita, jotka ohjaavat ja vaikuttavat tähän prosessiin.

Kolmannessa luvussa huomio kiinnitetään johtamiseen yleensä. Huomio kiinnittyy niihin asioihin, jotka tukevat hyvää perehdyttämistä sekä yksilön ominaisuuksien huomioimista työelämässä.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusta sekä saatuja vastauksia. Pohdinnassa käsitellään saatuja tuloksia, koko tutkimusprosessia sekä arvioidaan sen toteutumista ja esitetään jatkokehitysideoita. Lopuksi on yhteenveto koko opinnäytetyöstä. Seuraavassa on kuvio opinnäytetyön rakenteesta.

Liitteistä löytyvät yritykseen kyselylomakkeen mukana lähetetty saate, kyselylomakkeet sekä haastattelurunko.



KUVIO 1: Opinnäytetyön rakenne

2 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä luvussa on tarkoitus käsitellä perehdyttämistä prosessina, perehdyttämisen tarkoitusta ja tavoitteita sekä lainsäädäntöä, joka luo perehdyttämiselle tiettyjä edellytyksiä. Luvussa käsitellään myös erilaisia perehdyttämistyyliä sekä mentorointia ja hiljaisen tiedon kulkua. Lisäksi luvussa kerrotaan eri tekijöiden rooleista perehdyttämisessä. Lopuksi käydään läpi hyvän perehdyttämisen hyötyjä.

2.1 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa (Kangas 2003, 4). Perehdyttäminen pitää käsitteenä sisällään tänä päivänä sekä alku- ja yleisperehdyttämisen että työhönopastuksen (Kupias & Peltola 2009, 19). Yleisperehdyttäminen pitää sisällään yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, työpaikan tavat sekä ihmiset sekä asiakkaat. Työhön perehdyttämiseen kuuluu perehdytettävän työtehtävien sisäistäminen, niihin kohdistuvat odotukset sekä uuden työntekijän vastuut työyhteisön toiminnasta. (Kangas 2003, 4.) Hyvin hoidetulla perehdytyksellä saadaan uusi työntekijä nopeasti työnsä osaavaksi osaksi työyhteisöä (Työterveyslaitos, 2011).

Ajan saatossa perehdyttäminen on muuttunut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. Enää ei riitä, että uusi työntekijä perehdytetään itse työhön, vaan organisaation ja sen toimintatapojen tunteminen on vähintäänkin yhtä tärkeää. Ennen perehdyttäminen oli ensisijaisesti työhön opastamista, sillä työympäristöt olivat hyvinkin yksinkertaisia, eikä näin ollen niihin perehdyttämistä pidetty tärkeänä. 1910-luvulla taylorismi alkoi kiinnittää huomiota työntekijän osaamisen tärkeyteen osana tuotantoprosessia. Siitä lähtien tuotantoprosessien ja organisaatioiden kehittyminen on tehnyt kokonaisvaltaisemmasta perehdyttämisestä tärkeämmän prosessin, joka kehittyy koko ajan. (Kupias & Peltola 2009,13.)

Kupiaksen & Petolan (2009, 19) määritelmän mukaan hyvä perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne käytännön toimet, jotka auttavat uutta työntekijää työn aloittamisessa, oman osaamisen tunnistamisessa ja sen kehittämisessä sekä varsinaisen opastuksen työtehtävään, työskentely-ympäristöön sekä koko organisaatioon. Kun perehdytys hoidetaan hyvin, perehdytettävä oppii tekemään työnsä heti oikein ja nopeasti ja tällöin työyhteisön kuormitus helpottuu. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii hoitamaan työnsä itsenäisesti, sitä vähemmän hän kuormittaa työyhteisöään, sillä hänen ei tarvitse enää kysyä neuvoja pieniin pulmatilanteisiin ja virheiden määrä hänen työssään vähenee. (Kangas 2003, 13.)

Jotta perehdytyksen kulkua ja onnistumista voidaan seurata, on toimintaa arvioitava yhdessä esimiehen tai perehdyttäjän kanssa ja pohdittava, mikä menee hyvin ja mitä pitäisi vielä kehittää. Tällä tavoin uusi työntekijä oppii ymmärtämään yrityksen toimintaa ja työn vaatimuksia. (Helsilä 2002, 53.) Kehityskeskusteluissa tulisi esimerkiksi arvioida kriittisesti perehtymistä ja perehdyttämistä ja pohtia, voisiko niitä jotenkin kehittää. Näin sekä perehtyjä että organisaatio saavat palautetta omasta toiminnastaan ja voivat tarvittaessa kehittää toimintaansa parempaan suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 107.) Mikäli kehityskeskustelut ovat käytössä, niiden kautta perehdytettävä oppii ja oivaltaa lisää asioita, ja näin hän saa syvennettyä käsitystään omasta toiminnastaan ja siitä, mitä häneltä odotetaan. Uusi ja motivoitunut työntekijä peilaa oppimaansa ja kuulemaansa omiin kokemuksiinsa ja kyseenalaistaa kuulemiaan asioita, ja näin myös yritys saa kullannarvoista tietoa siitä, miten se voisi omaa toimintaansa kehittää. (Helsilä 2002, 53.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 43) mukaan perehdyttämisessä tulisi aina asettaa rinnakkain sekä yksilön että yrityksen tarpeet.

2.2 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoite

Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda uudelle työntekijälle myönteinen asennoituminen työyhteisöä sekä työtä kohtaan sekä sitouttaa työntekijä

yritykseen ja sen arvoihin. Perehdyttäminen luo pohjan hyvälle työn tekemiselle sekä työyhteisössä sujuvalle toimimiselle. (Kangas 2003, 5.) Voitaisiin sanoa, että perehdyttäjän tärkein tehtävä perehdytysjakson aikana on tehdä itsensä perehdytettävälle tarpeettomaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytettävästä saadaan itsenäinen, toisista riippumaton toimija, joka osaa oman työnsä lisäksi toimia myös osana työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Hyvästä perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä sekä yritykselle että uudelle työntekijälle. Hyvällä perehdyttämisellä työntekijä oppii työnsä nopeasti ja oikein, ja näin virheet vähenevät samoin kuin niiden korjaamiseen käytettävä aika. Uusi työntekijä oppii myös toimimaan nopeasti itsenäisesti, jolloin muut työntekijät voivat keskittyä oman työnsä tekemiseen. Tämä kaikki vaikuttaa myönteisesti uuden työntekijän mielialaan, motivaatioon sekä jaksamiseen. (Kangas 2003, 5.)

2.3 Lainsäädäntö

Jokaisella työntekijällä on oikeus perehdyttämiseen: se on lakiin kirjattu oikeus ja osa työturvallisuutta (Ahlroth & Havunen 2015, 169). Useat eri lait ohjaavat perehdyttämistä ja uusien työntekijöiden ottamista osaksi yritystä. On hyvä muistaa, että lainsäädäntö on aina pakottavaa, mikäli työehtosopimuksessa ei ole muuta määritelty. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työpaikoilla esimies on aina vastuussa siitä, että työntekijöitä kohdellaan lain mukaisesti. Työlainsäädännön toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset, ja itse yrityksissä työntekijöiden puolta pitävät nimetyt luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Työsopimuslain 26.1.2001/55 2. luvun 1 § velvoittaa työnantajaa seuraavasti:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä.

Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 2. luvun 14 § määrittää perehdyttämisestä ja työnohjauksesta seuraavaa:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 määrittelee paljon muutakin kun vain irtisanomiseen liittyviä asioita. Laki velvoittaa tietyin poikkeuksin niitä yrityksiä, joissa on säännöllisesti vakituisessa työsuhteessa vähintään 30 työntekijää. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Perehdyttämisestä laissa 4. luvun 15 §:ssa sanotaan seuraavaa:

Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

1) työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä;

2) työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä

3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään.

Myös työehtosopimuksissa määritellään perehdyttämiseen liittyviä asioita muun muassa perehdyttämisaian palkan suhteen (Kupias & Peltola 2009, 26).

2.4 Perehdyttämistyylit

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 142–149) mukaan ohjaustyyliä voidaan jakaa kuuteen eri luokkaan:

- hyväksyvään ja ymmärtävään ohjaustyyliin
- kartoittavaan ja kyselevään ohjaustyyliin
- ristiriitoja osoittavaan ja haastavaan ohjaustyyliin
- ohjeita antavaan ja neuvovaan ohjaustyyliin
- esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjaamiseen sekä
- kannustavaan ja rohkaisevaan ohjaustyyliin.

Hyväksyvää ja ymmärtävää ohjaustyyliä käytetään yleensä perehdyttämisen alussa, jolloin rakennetaan hyvää ja toimivaa luottamussuhdetta. Sen avulla uudelle työntekijälle saadaan aikaan tunne, että häntä kuunnellaan ja perehdyttäminen on juuri häntä varten. Tälle tyylille on ominaista, että kuunnellaan perehdytettävän ajatuksia, toiveita sekä kysymyksiä herättäviä asioita. Pääroolissa on kiireettömyys ja rohkaisu puhumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 143.)

Kartoittavalle ja kyselevälle ohjaustyyliin on ominaista esittää uudelle työntekijälle avoimia kysymyksiä, jotka alkavat sanoin ”mitä”, ”miten” ja ”millainen”. Näiden kysymysten tarkoitus on auttaa perehdytettävää näkemään asiat uudesta näkökulmasta ja kehittämään omia ajatuksiaan.

Näiden kysymysten avulla perehdytettävä saadaan tunnistamaan omaa osaamistaan ja annetaan hänen omille ajatuksilleen enemmän tilaa. (Kupias & Peltola 2009, 144–145.)

Ristiriitoja osoittavalle ja haastavalle ohjaustyyliille on ominaista se, että perehdyttäjä toimii peilinä perehdytettävän ajatuksille ja toiminnalle ja osoittaa niiden välisiä ristiriitoja. Ohjeita antava ja neuvova ohjaustyyli taas antaa suoria ohjeita ja neuvoja perehdytettävälle. Tämän vaarana kuitenkin on, että perehdytettävästä tulee niin sanotusti uusavuton, eli tyyliä on käytettävä varovasti ja harkiten. Parhaiten se toimii kuitenkin tilanteissa, joissa on saatava aikaan nopeita päätöksiä. (Kupias & Peltola 2009, 145–147.)

Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjaaminen perustuu siihen, että perehdytettävä antaa perehtyjälle esimerkkejä omasta elämästään ja toiminnastaan. Näiden tarinoiden ei ole tarkoitus toimia ohjeina, vaan enemmänkin avata asioita uudelle työntekijälle ja saada hänet ajattelemaan asioita erilaisista näkökulmista. Kokeneemilla on yleensä kerrottavanaan paljon tarinoita, joista uusi työntekijä voi oppia. (Kupias & Peltola 2009, 147–148.)

Kannustava ja rohkaiseva ohjaustyyli toimii parhaiten tilanteessa, jossa uuden työntekijän on tarkoitus aloittaa itsenäinen työskentely. Se nostaa esille perehdytettävän vahvuudet ja onnistumiset. Tämän ohjaustyylin tavoitteena on tukea perehdytettävän itsetuntoa ja opettaa hänet kiinnittämään huomiota omiin onnistumisiinsa. (Kupias & Peltola 2009, 148–149.)

2.5 Mentorointi ja hiljainen tieto

Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä ohjaa uutta työntekijää. Uudelle työntekijälle valitaan kokeneempi kollega, jonka tarkoituksena on osallistua uuden työntekijän perehdyttämiseen. Tärkeintä mentoroinnissa on, että osaavampi kollega tuo osaamisensa, kokemuksensa sekä verkostonsa uuden työntekijän tietoon. Mentori auttaa uutta työntekijää

soveltamaan oppimansa asiat käytännön työskentelyyn. (Kupias & Peltola 2009, 149–150.)

Kalliomaan & Kettusen (2010) mukaan mentorin valinta tulee tehdä huolella, jotta siitä saavat kaikki osapuolet parhaat hyödyt irti.

Parhaimmillaan mentori kokee tulleen arvostetuksi oman osaamisensa ja tietotaitonsa kanssa ja luottamusta työyhteisön jäsenten välillä saadaan rakennettua, kun mentori ja uusi työntekijä työskentelevät yhteisen päämäärän eteen.

Tämän päivän asiantuntijaorganisaatioissa tärkein tietotaito on hiljaisessa tiedossa. Koska hiljainen tieto on työntekijän itsensäkin hankala tunnistaa, sen opettaminen on hyvin haasteellista. Kokenut työntekijä, jolla on paljon hiljaista tietoa, saa välitettyä tätä tietoa uusille työntekijöille mentoroinnin avulla. Hiljainen tieto pitää yleensä sisällän erilaisia tiedostamattomia toimintoja ja rutiineja, jotka luovat pohjan asiantuntijoiden toiminnalle. Vaikka hiljainen tieto onkin monissa organisaatioissa kilpailuetu, sitä valitettavan usein katoaa työntekijöiden mukana heidän jättäessään yrityksen syystä tai toisesta. (Kupias & Salo 2014.)

2.6 Perehdyttämisen suunnittelu ja vaiheet

Uusien työntekijöiden perehdyttämistä varten tulisi laatia perehdytysohjelma, josta käyvät ilmi perehdytettävät asiat.

Perehdyttämishjelma voidaan laatia joko tiettyjä tilanteita varten tai siitä voidaan tehdä niin sanottu yleisversio, jota voidaan käyttää räätälöitynä kaikenlaisissa tilanteissa. Vaikka perehdyttämishjelmaa räätälöitäisiinkin jokaiselle uudelle työntekijälle sopivammaksi, toimii perusrunko hyvänä muistilistana perehdytettävistä asioista. (Kangas 2003, 7.) Uuden työntekijän esimiehen on yhdessä muiden perehdyttämiseen osallistuvien kanssa pohdittava, mitä asioita perehdytettävälle esitetään ja missä järjestyksessä. Hyvin tärkeää on myös yhdessä sopia, että kuka huolehtii mistäkin. (Lepistö 2004, 61.)

Perehdyttäminen alkaa heti rekrytointivaiheessa. Silloin hakijoille kerrotaan tehtävään, työyhteisöön sekä itse organisaatioon liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi työhön liittyvistä vaatimuksista. (Kupias & Peltola 2009,102.)

Apumateriaalia on hyvä käyttää, jolloin työntekijä voi tutustua yrityksen toimintaan ja sen tarjoamiin palveluihin itsenäisesti jo ennen työn alkua.

Apumateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta se säästää paljon aikaa itse työpaikalla tapahtuvasta perehdyttämisestä (Kangas 2003,8).

Apumateriaalien tarkoituksena on toimia perehdytyksen tukena, jolloin uusi työntekijä voi tarkistaa kuulemiaan asioita materiaaleista. Mikäli uusi työntekijä on saanut ennakkoon tutustuakseen materiaaleja, auttaa tämä häntä omaksumaan paremmin perehdyttämisessä esiin tulleita asioita.

Tällaisia materiaaleja ovat esimerkiksi Tervetuloa taloon -oppaat, erilaiset yritystä koskevat aineistot kuten toimintakertomus ja erilaiset esitteet, henkilöstö- ja asiakaslehdet, tiedotteet, työpaikan Internet-sivustot, perehdytysohjelmat, työohjeet, turvallisuusohjeet sekä toimenkuvat. (Kangas 2003,10.)

Kun uusi työntekijä saapuu ensimmäistä kertaa työpaikalleen, luo hän ensivaikutelman työyhteisöstä. Tähän tilanteeseen kannattaa satsata, sillä hyvä ensivaikutelma kantaa pitkälle. Kaikista tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi taloon. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto luo hyvän pohjan tulevalle yhteistyölle. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

2.7 Erilaisuuden huomioiminen perehdytyksessä

Johtamisen lisäksi työntekijöiden erilaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota jo heti kun uusi työntekijä tulee ensimmäistä kertaa uudelle työpaikalleen, heti perehdyttämisen alusta lähtien. Perehdyttäminen tulee suunnitella ja toteuttaa aina tarpeen ja uuden perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä on monenlaisia ja työsuhteiden pituus vaihtelee muutamista kuukausista useiden vuosien työuriin. Tilapäisten työntekijöiden, lyhytaikaisten sijaisten sekä harjoittelijoiden perehdyttämiseen on käytettävissä vähemmän aikaa työsuhteen pituuden huomioiden. (Kangas 2003, 4-5.)

Yksilöllisemmällä perehdyttämisellä saadaan perehdyttämisestä enemmän hyötyä lyhemmassa ajassa ja näin uusi työntekijä saadaan nopeammin yritykselle tuottavammaksi.

Perehdyttämisen sisältöä suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon millaisia työskentelymenetelmiä käytetään, jotta perehtyjien oppimista tuettaisiin mahdollisimman hyvin (Kupias & Peltola 2009, 134).

Yksilön tarpeiden huomioiminen perehdytyksessä on kuitenkin yksi perehdytyksen vaikeimmista asioista. Kaikki tilanteet ja ihmiset ovat erilaisia ja ainutkertaisia. Mikäli perehdyttäjä ei tunne uutta työntekijää ennestään, on tutustumiseen hyvä varata aikaa. Erilaisten kysymysten ja keskustelujen avulla perehdyttäjä saa kuvan uudesta työntekijästä ja siitä, millaisiin asioihin hänen suhteensa kannattaa kiinnittää huomiota. Jokaisen uuden työntekijän tiedot ja taidot ovat erilaisia; toisella on takanaan vankka teoriapohjainen koulutus, toisella ei taas ole tutkintotodistusta, mutta pitkäaikaista työkokemusta ja elämäkokemusta, jotka tuovat mukanaan niin sanottua hiljaista tietoa. (Kangas 2003, 13.) Myös asenteet ja motivaatio vaikuttavat oppimiseen paljon. Jos uudella työntekijällä on kova motivaatio, mutta luottamus omaan osaamiseen alhainen, joutuu perehdyttäjä silloin rohkaisemaan ja kannustamaan tätä enemmän kuin sellaista, joka luottaa omaa osaamiseensa ja tekemiseensä ”täysillä”. Tällaisen ihmisen kohdalla taas ”toppuuttelu” voi olla kohdallaan. (Kangas 2003, 13.)

2.8 Roolit perehdyttämisessä

Perehdyttämisen lähtökohtana on, että uusi työntekijä saa itselleen hyvät lähtökohdat menestyä työssään taidokkaasti. Tämä onnistuu vain siten, että perehdyttäminen organisoidaan yrityksessä hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 46–47.) Vaikka suurin vastuu perehdyttämisestä kuulukin esimiehelle, tuen antamiseen ja käytännön toimintoihin antaa apua myös moni muu taho työpaikalla: henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät sekä työyhteisön jäsenet (Kupias & Peltola 2009, 19). Suuri vastuu

perehdyttämisen onnistumisesta on myös uudella työntekijällä itsellään (Kupias & Peltola 2009, 134).

2.8.1 Esimies

Uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta sekä seurannasta vastaa hänen lähin esimiehensä. Hänellä on aina vastuu perehdyttämisen asianmukaisuudesta. Esimiehen vastuulla on myös kertoa työyhteisölle uudesta työntekijästä ja ottaa hänet vastaan ensimmäisenä työpäivänä. (Lepistö 2004, 59.)

Yritys X:llä on tapana, että ennen uuden työntekijän tulemistä yritykseen esimies laatii hänelle tehtävänkuvan ja kirjallisen perehdytys suunnitelman. Hän nimeää sopivat ja motivoituneet perehdyttäjät ja organisoii koko perehdytyksen. Uuden työntekijän tullessa taloon esimiehen vastuulla on huomioida positiivinen vastaanotto järjestämällä esimerkiksi tervetulokahvit. Perehdytyksen aikana esimiehen tehtävä on edistää perehdytettävän oppimista ja luoda edellytyksiä onnistumiselle. Palautekeskustelut ovat myös tärkeä osa perehdyttämisen prosessia, ja näitä keskusteluja esimies käy sekä perehdyttäjien että perehdytettävän kanssa itse prosessin aikana. Perehdytysprosessin päätteeksi käydään aina arviointi- ja kehityskeskustelu. (Yritys X 2015.)

Hyvin onnistuneen perehdytyksen edellytyksenä on, että esimiehen tulisi olla myönteinen työyhteisöä ja yritystä kohtaan sekä hänellä tulisi olla kannustava ja rohkaiseva asenne (Lepistö 2004, 59).

2.8.2 Perehdyttäjä

Organisaatiosta riippuen perehdyttäjä voi olla kuka tahansa toimija organisaatiossa: henkilöstöammattilainen, esimies tai vanhempi kollega (Kupias & Peltola 2009, 47). Oppimisilmapiiri muodostuu perehdyttäjien ajatuksista ja asenteista perehdytettävää kohtaan (Kupias & Peltola 2009, 135). Yritys X:llä perehdyttäjän tehtävään kuuluu suunnitella perehdyttäminen yhdessä esimiehen kanssa ja varmistaa, että

suunnitelmassa on selkeät tavoitteet ja aikataulu. Perehdyttävä toimii perehdyttämisen ajan uuden työntekijän tukihenkilönä. Esimiehen tavoin hän luo onnistumisen edellytyksiä ja edistää oppimista. Hän auttaa perehdytettävää luomaan verkostoja ja auttaa työyhteisöön sosiaalistumisessa ja sitoutumisessa. Hänen tehtävänä on myös arvioida yhdessä perehtyjän ja esimiehen kanssa oppimisen edistymistä ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Yritys X 2015.)

2.8.3 Työyhteisö

Kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat oppimisilmapiiriin. Ilmapiiriin tulisi olla arvostava ja kannustava ilman, että kukaan tuntee oloaan uhatuksi. (Kupias & Peltola 2009, 135.) Työyhteisöllä on tärkeä rooli uuden työntekijän työyhteisöön sosiaalistumisessa. Usein kauan yhdessä työskennelleille on muodostunut omat toimintatapansa ja norminsa sisäistänyt kiinteä verkosto, jonka rakenteen uusi työntekijä voi rikkoa. (Lepistö 2004, 59.) Työyhteisön tulisi kuunnella ja kannustaa perehtyjää ja arvostaa tämän mielipiteitä, jotta tämä tuntisi olonsa turvallisesti ja hyväksytyksi. Turvallisuuden tunnetta voidaan lisätä tekemällä perehtyjälle selväksi, että kaikkea ei tarvitse osata heti, vaan perehdytysvaiheessa ollaan vasta oppimassa ja kokeilemassa uutta. (Kupias & Peltola 2009, 135.) Uusi työntekijä on aluksi hyvinkin riippuvainen työyhteisöstään. Hänen tulisi saada tuntee, että on hyväksytty ja arvostettu osa uutta työyhteisöä. Vähitellen ajan saatossa hän alkaa sisäistää muun muassa sen, mitä saa ja mitä ei missään tapauksessa saa tehdä. On kuitenkin aina muistettava, että työyhteisökin tarvitsee aikaa sopeutua uuteen työntekijään. (Lepistö 2004, 59–60.)

Yritys X:llä työyhteisön tehtävänä perehdyttämisessä on tukea uuden työntekijän kokonaiskuvan hahmottamista omasta työkentästään. Lisäksi työyhteisö auttaa perehdytettävää hahmottamaan hänen omaa rooliaan osana suurempaa kokonaisuutta. Työyhteisön tulee tukea perehdytettävän sosiaalistumista ja sitoutumista yhteisöön. Kun koko työyhteisö tukee perehdytettävää, siitä hyötyvät kaikki. (Yritys X 2015.)

2.8.4 Perehdytettävä

Lepistön (2004, 59) mukaan työelämässä sosiaalistuminen on oman paikkansa löytämistä organisaatiossa. Siihen kuuluu talon tavoille oppiminen, erilaisten normien, arvojen ja menettelytapojen omaksuminen sekä kirjoittamattomien sääntöjen hyväksyminen.

Onnistuneeseen perehdyttämiseen vaikuttaa perehdytettävän positiivinen asenne työtehtäviä ja -tovereita kohtaan. Lisäksi myös perehdytettävän itse on pidettävä huolta perehdytys suunnitelman toteutumisesta sopimalla siihen liittyvät tapaamiset sekä toimimalla aikataulun mukaisesti.

Annettuihin tehtäviin tulee tarttua aktiivisesti sekä opetella ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan. Perehtyjän tehtävänä on opiskella ja harjoitella sekä kysyä ja kyseenalaistaa tarvittaessa. Suuri rooli on myös arvioinnilla: omaa edistymistä ja oppimista tulee arvioida jotta kehittyisi ja perehdytys suunnitelman toteutumisesta tulisi myös antaa palautetta. (Yritys X 2015.)

2.9 Hyvän perehdyttämisen hyödyt

Vaikka hyvin hoidettu perehdytys ottaa aikaa ja sen eteen tarvitsee tehdä paljon työtä, loppujen lopuksi siitä kuitenkin hyöttyy koko organisaatio.

Hyvän perehdytyksen tuloksena perehdytettävältä vähenee epävarmuus ja jännitys työtä kohtaan sekä sopeutuminen työyhteisöön helpottuu.

Esimies hyöttyy hyvin hoidetusta perehdytyksestä paljonkin: hänen ei tarvitse käyttää enää niin paljon aikaa perehdytettävän opastamiseen, kun asiat on opetettu jo ensimmäisellä kerralla hyvin. Yrityskin hyöttyy hyvästä perehdytyksestä, sillä sen tuloksena uuden työntekijän työn laatu ja tulos paranevat, asenne itse työpaikkaa ja työtä kohtaan paranevat sekä poissaolot vähenevät. Lisäksi hyvä perehdytys auttaa luomaan pohjan hyvälle yhteistyöhengelle ja näin myös työongelmien ratkaiseminen helpottuu. (Lepistö 2004, 56–57.) Hyvin hoidettu perehdytys lisää uuden työntekijän kiinnostusta työtä ja työpaikkaa kohtaan, kiinnostuksena alaa kohtaan sekä innostuneisuutena ja sitoutumisena yritystä kohtaan (Työterveyslaitos 2011).

3 YKSILÖLLISYYDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA

Tässä luvussa on tarkoitus tarkastella yksilöllisyyttä johtamisen näkökulmasta. Luvun aluksi käsitellään yksilöllisyyttä työelämässä, jonka jälkeen mennään osaamisen johtamisen kautta erilaisten ihmisten johtamiseen. Myös oppimistyyliä, työyhteisöön sosiaalistamista sekä viestinnän, vuorovaikutuksen ja palautteen merkitystä käsitellään luvussa.

3.1 Yksilöllisyys työelämässä

Yksilöllisyyden huomioiminen ei lopu asiantuntijaorganisaatiossa vain perehdyttämiseen, vaan sen tulisi olla koko työsuhteen ajan kestävä prosessi. Asiantuntijoiden osaaminen on substanssiosaamista, jolloin jokaisen oma asiantuntijuuden kenttä voi olla hyvinkin erilainen. Tämän takia asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen näkökulman tulisi olla yksilöllisyydessä ja sen kehittämisessä. Erilaisuuden huomioiminen työyhteisöä johdettaessa avaa aivan uudenlaisia ovia ja auttaa hyödyntämään koko työyhteisön potentiaalia. Mikäli johtamisessa keskitytään vaan yhteen, tietynlaiseen johtamiseen, saadaan työyhteisöstä irti vain yhdenlaista osaamista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 151.)

Tämän päivän kilpailu ja kansainvälistyminen työelämässä asettavat suuria paineita yrityksille ja niiden kehittymiselle. Tuotteet ja palvelut täytyy räätälöidä asiakkaille sopiviksi ratkaisuihin. Toiminnan tehokkuutta, joustavuutta ja laatua täytyy jatkuvasti parantaa. Henkilöstön täytyy olla sitoutunutta, jotta jatkuva kehittyminen olisi mahdollista. (Alasoini 2009, 1-3.) Yritykset kehittyvät massatuotannosta kohti joustavampia ja asiakaskohtaisempia toimintatapoja. Tämän myötä työntekijöiden osaamisvaatimukset kasvavat. (Alasoini 2009, 22–23.) Erityisesti työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat työssä tapahtuvan ajatustyön, tietotyön sekä verkostoitumisen ja työyhteisön sisällä tapahtuvan yhteistyön osalta. Ajattelutyö edellyttää itsenäistä ja yhteisöllistä ongelmanratkaisukykyä ja tietotyö taas itsenäistä tiedon etsimistä ja löytämistä sekä sen kokonaisvaltaista käyttöä ja hyödyntämistä. Työntekijöiden tulee hallita ja hyödyntää useita eri

osaamisalueita työssään, ja heidän on hyödynnettävä erilaisia lähteitä tiedon löytämisessä. (Alasoini 2009, 28–29.) Enää ei riitä, että työmarkkinoilta poimitaan alansa parhaat, vaan tämän päivän työelämä vaatii työntekijöiltä myös halua ja kykyä oppia uutta (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18). Tämä asettaa haasteita henkilöstöjohtamiselle ja sitä kautta myös perehdyttämiselle.

Yrityksen näkökulmasta hyvä perehdyttäminen voidaan nähdä investointina, joka lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä auttaa laadun parantamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Lisäksi hyvällä perehdyttämisessä voidaan ehkäistä työtapaturmien sattumista. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Hyvä perehdyttäminen tukee uuden työntekijän oma-aloitteisuutta sekä sopeutumista erilaisiin muutoksiin. Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä näistä työntekijän taidoista on paljonkin hyötyä yritykselle: työntekijä pystyy vastaanottamaan muutoksia ja muokkaamaan omaa toimintaansa muutosten vaatimaan suuntaan itsevarmasti. Näin työn laatu pysyy hyvänä ja työntekijän työskentely tavoitteellisena koko työuran ajan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen onnistuu parhaiten tilanteissa, joissa arvioidaan työntekijän kehittymistä eikä kiinnitetä huomiota pelkästään keinojen valintaan ja käyttöön. Osaamisen johtamisessa on kyse yhteistyöstä esimiehen ja alaisen välillä. Siinä tarvitaan kykyä nähdä asioita eri näkökulmista ja apua pitää osata pyytää ja sitä täytyy myös osata tarjota ilman pyytämistä. (Kiviranta 2010, 139–140.)

Vastuu omasta osaamisesta on myös työntekijällä itsellään. Esimiesten vastuulla on tarjota osaamisen kehittämiselle oikea suunta ja tarvittavat keinot. Esimiesten on myös nähtävä työntekijöiden kehittymisen mahdollisuudet ja tartuttava niihin. (Kiviranta 2010, 141.) Työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa muilla työyhteisön jäsenillä on suuri rooli.

Toisten kanssa keskustelu ja yhdessä tekeminen, ongelmien ratkominen sekä opastus auttavat oman osaamisen kehittämisessä. Esimiesten vastuulla on pitää huoli siitä, että uuden oppimiselle on työnteon lomassa varattu tarpeeksi aikaa. Väsynyt, stressaantunut tai uupunut työntekijä ei pysty samalla tavalla kehittämään omaa osaamistaan kuin hyvinvoiva ja energinen työntekijä. (Kiviranta 2010,146.) Tavoitteiden asettaminen ja seuranta on tärkeä osa osaamisen johtamista. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että tavoitteet asetettaisiin aina henkilön mukaan, eikä kaikilla olisi samat tavoitteet osaamisen kehittämisen suhteen. Parhaita seurantatapoja oman osaamisen kehittymiseen ja arviointiin ovat esimerkiksi erilaiset oppimispäiväkirjat sekä esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut. (Kiviranta 2010, 157.)

Onnistuakseen osaamisen kehittämisessä esimiehen ja työntekijöiden on ymmärrettävä, että osaamisen kehittymisen eteen pitää tehdä paljon oppimistyötä. Tietoa ja taitoa ei voi siirtää ihmiseltä toiselle, vaan jokaisen työntekijän on muokattava uudet asiat ja asenteet osaksi jokapäiväistä toimintaansa. Jotta työntekijät voivat kehittää itseään, täytyy heillä olla siihen halua ja tahtoa. Esimiehen tulisi huomioida, että oppimista edistävät ainakin seuraavat seikat: tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaiskuvan hahmottaminen sekä vuorovaikutus ja palaute. Esimiehen tulee siis tehdä selväksi, mitä tavoitellaan missäkin tilanteessa ja millaista osaamista tavoitteet edellyttävät. Motivaation syntyyn tarvitaan uskoa siihen, että asioihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan muuttaa ja kehittää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 112–114.)

3.3 Erilaisten ihmisten johtaminen

Kaikki ihmiset ovat erilaisia. Jos jokaista johdetaan samalla tavalla, on riskinä se, että johtaminen kohtaa vain osan työntekijöiden todellisuudesta. Kasken ja Kianderin (2005, 139–141) mukaan työntekijät voidaan jakaa karkeasti neljään eri ryhmään: riippuvainen työntekijä, kiinnostunut työntekijä, sitoutunut työntekijä sekä itseohjautuva työntekijä. Riippuvainen työntekijä tarvitsee tukea ja ohjaamista työssään, sillä hänen

itseohjautuvuutensa ei ole vielä kehittynyt. Hän tarvitsee seuranta, ohjeistusta sekä välitöntä palautetta työstään, jotta hän rohkaistuu olemaan itse aloitteellinen ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. (Kaski & Kiander 2005, 139–140.) Kiinnostunut työntekijä on yleensä motivoitunut ja innostunut, ja hän voi olla hyvinkin halukas tekemään töitä, jotka hän kokee itselleen merkityksellisiksi. Esimiehen tukea ja kannustusta hän tarvitsee haastavissa työtehtävissä. Sitoutunut työntekijä osaa ottaa vastuun omasta työalueestaan ja hän on avoin uusille asioille. Hän ottaa riskejä työssään ja etsii haasteita itsenäisesti. Sitoutunut työntekijä haluaa kehittää omaa osaamistaan ja kaipaa esimiehen tukea asettamaan itselleen haasteita tavoitteissa. Itseohjautuva työntekijä tunnistaa omat vahvuutensa ja hänen toimintansa on tavoitteellista. Hän tuntee omaan työhönsä liittyvän vastuun ja hakeutuu usein vuorovaikutukseen esimiehensä kanssa. Tällainen työntekijä kaipaa esimieheltään luottamusta sekä mahdollisuutta toimia vapaammin. (Kaski & Kiander 2005, 140–141.)

Usein ajatellaan, että uuden oppimisessa ja perehdytyksessä on hyvä mennä asiaan mahdollisimman suoraan. Ennen aloittamista olisi kuitenkin hyvä pitää pieni palaveri, jossa tutustuttaisiin uuteen tilanteeseen ja työntekijä saisi mahdollisuuden kertoa, mitkä asiat ovat hänelle ennestään tuttuja ja mitkä asiat häntä mietityttävät. Näin myös esimies saisi kuvan siitä, mitkä odotuksen työntekijällä asian suhteen ovat ja mihin hänen tulisi opettamisessa painottaa, jotta opetustilanne saataisiin sujumaan mahdollisimman tehokkaasti. (Kupias ym. 2014, 121–122.)

3.4 Oppimistyylit

Ihmisillä on erilaisia oppimistyyliä. Toinen oppii parhaiten lukemalla, toinen taas kuulemalla ja kolmas tekemällä. Jotkut oppivat parhaiten havainnoimalla, kun taas toiset oppivat itse tekemällä. Toiset tarvitsevat työskentelyssään tukea ja rohkaisua, kun taas toiset tekevät mieluiten omin päin. (Kangas 2003, 13.) Erilaiset oppimistyylit tuovat uutta ulottuvuutta ja uusia näkökulmia asioihin. Erilaisia oppimistyyliä on

useita, ja niitä voidaan tarkastella erilaisia näkökulmia käyttäen. Oppijat voidaan esimerkiksi luokitella oppimiseen käytettävän aistin perusteella: visuaalisille ihmisille on ominaista muistaa näkemänsä, auditiiviset ihmiset oppivat parhaiten kuulemalla, kinesteettisille ihmisille on tärkeintä liike ja tekeminen ja taktisille ihmisille koskettaminen sekä käsin tekeminen. (Kupias ym. 2014, 122 – 123.) Näiden oppimistyylien lisäksi Kolbin mukaan ihmiset voidaan jaotella oppimistyyliinsä mukaan osallistujiin, tarkkailijoihin, päättelijöihin ja toteuttajiin. Osallistujalle tärkeimpiä ovat konkreettiset kokemukset ja hän peilaa asioita omien kokemustensa ja tuntemustensa kautta. Tarkkailija oppii parhaiten pohtimalla kokemuksiaan. Hänelle on hyvin tärkeää hahmottaa kokonaiskuva ja tutkia asiaa useammasta eri näkökulmasta. Päättelijälle ominaista on yleistää asioita ja pyrkiä muodostamaan kokonaisuuksia hajallaan olevista tiedoista ja yksityiskohdista. Toteuttaja taas oppii parhaiten tekemisen ja kokemusten kautta. Kukaan ei kuitenkaan toimi vain yhden aistin avulla, joten parhaiten oppimista edistetään yhdistelemällä erilaisia opetustyyliä. (Kupias & Salo 2014.)

3.5 Työyhteisöön sosiaalistuminen

Määritelmän mukaan työyhteisö koostuu joukosta ihmisiä, jotka työskentelevät vapaaehtoisesti ja odottavat saavansa suorituksistaan palkkaa, erilaisia etuuksia ja kannustimia. Se on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Heidän oletetaan ja odotetaan sitoutuvan organisaation strategiaan ja arvoihin sekä tekevän parhaansa koko organisaation menestymisen eteen. Työyhteisön jäsenet sitoutuvat myös noudattamaan työssään erilaisia normeja ja lakeja, jotka koskettavat heidän omaa alaansa. (Juholin 2008, 44.)

Työyhteisö syntyy yhteenkuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen tunteesta ja voi olla monelle ihmiselle jopa perheen korvike. Työpaikalla solmitut suhteet voivat kestää jopa läpi elämän vaikka työpaikat ja -tehtävät vaihtuisivatkin. Yhteisöllisyyttä vahvistaa avoin ja luotettava kulttuuri, jossa

jokainen voi olla oma itsensä ja tulla hyväksytyksi juuri omana itsenään ja omine mielipiteineen. (Juholin 2008, 47–48.)

Jokaisella työpaikalla on omannäköisensä kulttuuri, jonka toimintatavat perustuvat organisaatiossa hyväksi havaittujen toimintatapojen ympärille. Työpaikan kulttuuri muovaa uusista työntekijöistä hiljalleen itsensä näköisiä; valloillaan olevat tavat ja periaatteet heijastuvat työntekijöiden jokapäiväiseen toimintaan ja työhön. Tapojen lisäksi työyhteisön arvot, tavoitteet sekä verkostot välittyvät uusille työntekijöille. (Kuusela 2015, 48–49.)

Vaikka uusi työntekijä sosiaalistuukin organisaatioon vain olemalla osa sitä, on hyvä tiedostaa myös työyhteisön erityispiirteet. Nämä piirteet huomioimalla uusi työntekijä pystyy kehittämään omaa rooliaan työyhteisön jäsenenä. Työyhteisöön sosiaalistumiseen ja organisaation toiminta- ja ajattelutapoihin vaikuttavat suuresti johto ja esimiehet. Heidän tulisi toimia työyhteisön roolimalleina näyttäen oikeaa suuntaa yhteisön toiminnalle ja puuttumalla väärinkäsityksiin ja muihin epäkohtiin. Suuri vastuu on myös työyhteisön jäsenillä itsellään: jokaisella on merkittävä rooli siinä, millaiseksi työyhteisö koetaan ja miten omalla toiminnalla ja asenteilla vaikutetaan muihin työyhteisön jäseniin. (Kuusela 2015, 49–50.)

Vastuu työyhteisön hengestä on jokaisella sen jäsenellä. Vetovastuu on kuitenkin johdolla ja esimiehillä: heidän tehtävänsä on puuttua epäkohtiin ja edesauttaa uusien työntekijöiden pääsemistä toimivaksi osaksi työyhteisöä. Ryhmädynamiikan ymmärtämisen lisäksi esimiesten tulisi panostaa myös ihmissuhteiden ja identiteetin johtamiseen. Kun ihmissuhteisiin panostetaan, lisää se työtyytyväisyyttä, työyhteisön tuottavuutta sekä työhyvinvointia. (Kuusela 2015, 134–135.)

3.6 Vuorovaikutus, viestintä ja palautteen merkitys

Erilaiset vuorovaikutussuhteet työyhteisössä lisääntyvät ja korostuvat tämän päivän työelämässä. Ihmisten väliset kanssakäymisen taidot ovat nousseet tärkeään rooliin ja tämä lisää myös haasteita ja koettelemuksia

työpaikoilla. Työkiire on toimivien vuorovaikutussuhteiden pahin vihollinen, sillä kiireeltä ei nähdä vuorovaikutuksen hyötyä ja sille ei anneta tarpeeksi aikaa. (Perkka-Jortikka 2002, 63–64.) Kasken & Kianderin (2005, 104) mukaan esimiehen tehtävänä on luoda ympäristö, jossa asioita voidaan sanoa ääneen ja tunteiden kokeminen ja sallittua ja hyväksyttyä.

Tieto ei liiku yrityksissä itsestään, vaan vaatii toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. Suurin osa tiedosta muodostuu ihmisten ajattelusta, oppimisesta ja käydyistä keskusteluista sekä näiden asioiden jakamisesta muille. (Juholin 2008, 175.) Viestinnän onnistumiseksi työyhteisössä jokaisella sen henkilöllä tulisi olla hallussaan viestintäosaaminen. Hyvä ja toimiva viestintä edellyttää työyhteisön jäseniltä hyviä kommunikointitaitoja sekä suullisesti että kirjallisesti. Jokaisen tulisi myös osata luoda ja ylläpitää verkostoja ja suhteita sekä yrityksen sisällä että ulkopuolisten toimijoiden, kuten asiakkaiden, kanssa. Viestintävälineiden käytön osaaminen on hyvin tärkeä osa toimivaa viestintää. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota strategiaan ja siihen, että osataan hyödyntää edellistä osaamista eri tilanteissa. (Juholin 2008, 30–31.) Kuviossa 3 on kuvattu selkeästi viestintäosaamisen osatekijät.



KUVIO 2: Viestintäosaamisen osatekijät (Juholin 2008, 31.)

Yksi tärkeimmistä seikoista oppimisessa on, että omia kokemuksiaan ja toimintojaan voi peilata jonkun toisen ajatuksiin ja saada niistä palautetta. (Kupias ym. 2014, 118). Oikeanlaisen palautteen antamiseen tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja (Kaski & Kiander 2005, 113). Hyvä palaute on aina yksilöityä, rehellistä, konkreettista sekä hyvin perusteltua. (Kupias & Peltola 2009, 137). Myönteisen palautteen antaminen on hyvin helppoa, ja tämän takia se usein unohdetaan. Silloin kuitenkin ei saada hyödynnettyä sen tuomaa arvostusta ja työntekijän uskon kasvattamista omaan toimintaan. Tärkeintä on antaa palaute aina oikeaan aikaan, sillä silloin se koskettaa parhaiten koko tilannetta. Myönteinen palaute kohdistuu parhaiten niihin tilanteisiin, joissa työntekijälle on tullut onnistumisen kokemus. Pieniinkin onnistumisiin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä silloin työntekijä rohkaistuu ottamaan suurempiakin askeleita. Myönteisen palautteen antamiseen kannattaa kiinnittää kuitenkin huomiota varsinkin silloin, kun se ei kohdistu suoraan työasiaan, vaan enemmän ihmisten henkilökohtaisiin piirteisiin. Tällöin myönteinen palaute saatetaan pahimmillaan kokea jopa manipulatiiviseksi. (Kaski & Kiander 2005, 113–115.)

Kriittisen palautteen antamisessa huomio tulisi kiinnittää aina työskentelyn kehittämiseen ja oppimisen edistämiseen. Parhaillaan kriittinen palaute auttaa työntekijää kehittämään työskentelyään ja kasvattaa heidän kyvykkyyden ja pätevyyden tunnetta. Kriittiseen palautteeseen ihmiset kuitenkin reagoivat eri tavalla, ja tämä on usein sidoksissa palautteen saajan itsetuntoon. Hyvän itsetunnon omistavalle työntekijälle kriittisen palautteen vastaanottaminen on huomattavasti helpompaa kuin heikon itsetunnon omaavalle. Pahimmillaan heikon itsetunnon omaava työntekijä saattaa kokea, että kritiikki ei kohdistu vain työsuoritukseen, vaan hän kokee sen koskevan omaa ihmisyyttään. Kriittisen ja rakentavan palautteen tarkoituksena tulisi aina olla työsuorituksen ja tilanteen tarkastelu, eikä se saisi vaikuttaa työntekijästä moittimiselta. (Kaski & Kiander 2005, 116–117.)

3.7 Asiantuntijoiden johtaminen

Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen kuuluvat jokapäiväiseen asiantuntijatyöhön. Asiantuntijatyö perustuu pitkälti olemassa olevan tiedon hallintaan, sen saatavuuteen sekä vaihdantaan. (Juholin 2008, 30.) Tiedon löytämisen tärkeys korostuu asiantuntijayhteisön toiminnassa päivittäin (Juholin 2008, 175). Löydettyä tietoa täytyy myös osata tulkita ja käyttää oikein (Juholin 2008, 30).

Asiantuntijat haluavat usein tunnustusta työstään ja asiantuntijuudestaan. Johtajuudessa pääpainon tulee olla yksilöllisessä osaamisessa ja luottamisessa asiantuntijoiden työskentelyyn. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 199.) Asiantuntijoille tulee antaa mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan vapaasti ja hyödyntää muita alansa asiantuntijoita tarvittaessa. Kukaan ei voi olla asiantuntija joka asiassa, vaan asiantuntijoiden osaaminen yleensä painottuu tiettyyn asiaan (Ristikangas & Ristikangas 2013, 208).

Asiantuntijatyö on ollut pitkälle yksilösuorittamista, mutta viime aikoina on tätä alettu kyseenalaistamaan ja siirtämään painopistettä kohti yhteisöllisyyttä ja tiimityöskentelyä. Kun asioita aletaan pohtimaan yhdessä useasta asiantuntijasta koostuvan tiimin kesken, saadaan käsiteltävään asiaan useita eri näkökulmia ja ideoita, jolloin lopputuotoksena voi olla jotain sellaista, jota yksilö ei olisi omalla pohdinnallaan saanut tuotettua. (Juholin 2008, 178.)

Asiantuntijaorganisaatiossa viikoittaiset palaverit ovat hyvin tärkeitä, sillä näissä on mahdollista jakaa tietoa jokaisen asiantuntijan omalta kentältä työyhteisön muille jäsenille. Nämä viikoittaiset palaverit toimivat myös oppimistilanteina, joihin voidaan tuoda tietoa esimerkiksi ulkopuolella järjestetyistä koulutuksista. (Työturvallisuuskeskus 2015, 9.)

4 PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSESSÄ X

Yritys X on osa koko maassa toimivaa finanssialan konsernia. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 20 työntekijää, jotka työskentelevät sekä päivittäispalveluiden että asiantuntijapalveluiden parissa. Tässä tutkimuksessa käsitellään perehdyttämistä yleisnäkökulmasta eikä työnkuvan merkitystä huomioida perehdyttämisen näkökulmasta.

Perehdyttämiseen Yritys X saa materiaalia ja tukea konsernilta, mutta nämä eivät velvoita mihinkään. Yritys X pystyy siis luomaan perehdytysohjelman kokonaan itse ja soveltamaan sitä yksityiskohtaisesti. Perehdyttämistä tukevaa materiaalia yrityksellä on virtuaalisessa oppimisympäristössä, jossa on tarjolla erilaisia verkkokursseja, jotka käsittelevät muun muassa tietoturvaa, toimintaa sääteleviä lakeja ja normeja sekä työturvallisuutta.

4.1 Menetelmät

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä ja aineistoa kerätessä on kiinnitettävä huomiota kerättävän tiedon monikanavaisuuteen, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman kattava kuva (Pitkäranta 2014, 27).

Materiaali tähän tutkimukseen hankittiin käyttämällä tiedonkeruumenetelminä sekä teemahaastatteluita että kyselylomakkeita. Haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa. Silloin haastattelija pystyy tarvittaessa korjaamaan, pyytämään lisäselvennystä tai oikaisemaan väärinymmärryksiä. Haastattelussa on tärkeintä saada lisätietoa halutusta asiasta. Haastateltaville kerrotaan etukäteen, mitä asiaa haastattelu koskee, jotta he pystyvät vastaamaan aiheen näkökulmasta. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen ja kysymysten pohjalta. (Pitkäranta 2014, 91–93.)

Kolmea yrityksen työntekijää haastateltiin (liite 1), joista kaksi olivat tulleet taloon samaan aikaan. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin (liite 2) ja analysoitiin. Haastatteleamalla näitä henkilöitä saatiin kuva siitä, miten tällä hetkellä perehdyttämistä voidaan muovata

perehtyjän tarpeiden mukaan, sillä kyse oli kahdesta hyvin erilaisen oppimispolun valinneesta henkilöstä. Esimiesasemassa olevalle henkilölle ja muulle työyhteisölle lähetettiin omat kyselylomakkeet (liite 4 ja liite 5), joiden avulla selvitettiin perehdyttämiseen, työyhteisöön sekä yksilöllisyyteen liittyviä asioita. Kyselylomakkeen mukaan laitettiin saate (liite 3), jossa kerrottiin, mitä asioita tutkimuksessa käsitellään.

Laadullisessa tutkimuksessa vastausten määrällä ei ole niinkään väliä, mutta aineiston jäädessä niukaksi haasteeksi voi muodostua, saadaanko tutkittavasta ilmiöstä tarpeeksi tietoa (Pitkäranta 2014, 92). Tässä tutkimuksessa kyselylomake lähetettiin yrityksen 20 toimihenkilölle, joista vastaus saatiin seitsemältä henkilöltä. Vastaukset olivat kuitenkin hyvin samankaltaisia ja tukivat jo olemassa olevaa teoriaa.

4.2 Kysymysten muodostuminen: mitä kysyttiin ja miksi?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia, kuinka perehdyttämistä voitaisiin muokata yksilöllisemmäksi Yrityksessä X. Yksilöllisemmästä perehdytyksestä saa suurimman hyödyn irti silloin, kun tarkastellaan koko perehdyttämisprosessia ja niitä yleisiä asioita, joita siinä tulisi huomioida.

Nykytilannetta lähdettiin kartoittamaan kysymällä sekä perehdyttämisestä vastaavalta esimieheltä että kolmelta muulta työntekijältä, kuinka perehdyttäminen hoidetaan tällä hetkellä yrityksessä. Koska yritys on osa suurempaa konsernia, kysyttiin esimiesasemassa olevalta myös, kuinka paljon konserni määrittelee perehdyttämisen kulkua. Näin saatiin kuva siitä, mihin asioihin konttori pääsee itse vaikuttamaan.

Kaikilta työntekijöiltä kysyttiin, millainen heidän mielestään on hyvä perehdytys ja kuinka he kehittäisivät itse perehdyttämistä sekä millaisia vaikutuksia sillä olisi heidän omaan työskentelyynsä. Työyhteisöllä on suuri rooli osana onnistunutta perehdyttämistä, joten haastatteluissa ja kyselyssä kysyttiin myös, millainen rooli työyhteisöllä on perehdyttämisprosessissa tällä hetkellä ja millainen sen tulisi työntekijöiden mielestä olla.

Yksilöllisyyden näkökulmasta kysyttiin, millaisia yksilön ominaisuuksia tulisi perehdyttämisessä huomioida sekä millä tapaa näitä voitaisiin ottaa huomioon. Haastatteluissa kysyttiin myös, kuinka näiden ominaisuuksien huomioiminen olisi vaikuttanut heidän oman perehdyttämiseen.

4.3 Kysymykset ja niiden tulokset

Haastateltavien vastauksia ei ole yksilöity, sillä tällä tavoin haluttiin suojella työyhteisön jäsenten anonymiutta.

4.3.1 Nykytilanne

Esimiesasemassa olevan henkilön mukaan tällä hetkellä perehdyttäminen hoidetaan yrityksessä niin, että päävastuussa oleva esimies on laatinut rungon perehdyttämiselle aihealueittain. Esimiehellä on päävastuu perehdyttämisestä, mutta jokaiselle aihealueelle on vielä mietitty vastuuhenkilö, jolla on paras tietotaito kyseisestä asiasta. Perehdyttämiselle on laadittu aikataulu, joka joustaa perehdytettävän tarpeiden mukaisesti.

Perehdyttämisessä hyödynnetään verkkokursseja, hiljaista tietoa sekä perehdyttäjiä niin, että perehdytettävä ja perehtyjä ovat paljon tekemisessä keskenään perehdyttämisen alussa. Alussa perehdytettävä istuu perehdyttäjän selän takana niin, että hän pääsee seuraamaan, miten asiat hoidetaan käytännössä. Tämän jälkeen perehdytettävä pääsee itse tekemään, ja perehdyttäjä seuraa ja antaa neuvoja istuen hänen selkensä takana. Perehdyttäminen koetaan yrityksessä pitkänä prosessina, jonka varrella pyydetään palautetta ja toiveita, jotta siitä saataisiin mahdollisimman paljon yksilön kehittymistä tukeva. Myös perehdytettävän vastuu omasta perehdyttämisestä astuu tässä mukaan kuvaan.

Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että vastaajien mielestä perehdyttäminen ei tällä hetkellä huomioi kunnolla yksilön ominaisuuksia. Kun haastattelussa kysyttiin, mitä perehdyttämisessä voisi kehittää, eräs vastauksista kuvaili hyvin tilannetta, joka tuli ilmi kaikissa haastatteluissa:

No ehkä vähän enemmän just sellasta niinku vähä ehkä yksilöllistä koska tietenki jotkut oppii jotain asioita nopeemmin kun toiset ni ettei ois kaikki saman sapluunan mukaisesti.

4.3.2 Hyvä perehdyttäminen

”Ei sitä ihmistä tunne kun se tulee tohon eteen. Mut ehkä vois vähän enemmän jutella. Se kuitenkin antaa sen ensivaikutelman ja pohjan kaikelle.”

Kysyttäessä siitä, millainen hyvä perehdytys työntekijöiden mielestä on, vastaukset olivat hyvin yhteneviä. Vastauksista kävi ilmi, että perehdyttämiseen tulisi nimetä yksi henkilö, joka on pääsääntöisesti vastuussa koko perehdyttämisprosessista. Mikäli perehdyttämisen hoitaisi aina sama henkilö, tulisi hänelle rutiini opettamiseen ja näin ollen perehdyttämisen yksilöllistäminenkin olisi helpompaa. Perehdyttäjällä tulisi myös olla varahenkilö, jonka puoleen uusi työntekijä voisi kääntyä itse perehdyttäjän ollessa tavoittelemattomissa, esimerkiksi sairaana tai lomalla. Tämä helpottaisi sekä uutta työntekijää että koko työyhteisöä. Yhden henkilön ollessa selkeästi vastuussa perehdyttämisestä hän näkisi paremmin perehdytettävän etenemisen ja pystyisi myös nopeammin tarttumaan epäkohtiin. Perehdyttämisprosessi olisi tällöin myös uudelle työntekijälle helpompi: hän tietäisi kenen suuntaan kääntyä apua tarvitessaan. Mikäli perehdyttämiseen olisi nimetty yksi tietty henkilö, perehdytettävän ei tarvitsisi pohtia voiko kysyä apua ja keneltä. Useassa vastauksessa korostui sen tärkeys, että kaikille on selvää, mistä tietoa voi tarvittaessa kysyä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa suoraan uuden työntekijän työssä viihtymiseen.

Perehdyttämisvaiheessa tulisi olla nimetty ”perehdytyskummi”, joka on uuden työntekijän käytettävissä ja jolta voi keskitetysti kysyä asioista – tarvittaessa hän hankkii tiedon, tai ohjaa edelleen oikealle vastaajalle. Uudelle työntekijälle tulee kuitenkin olla yksi selkeä paikka, josta hän saa tarvitsemansa tiedon tai ohjeen.

Tärkeänä osana hyvää perehdyttämistä koettiin myös perehdytyksen seuranta ja kehityskeskustelut. Niissä käytäisiin läpi tuloksia ja mahdollisiin

puutteisiin päästäisiin puuttumaan mahdollisimman nopeasti. Keskustelut antaisivat mahdollisuuden antaa palautetta puolin ja toisin.

Seurataan sitä oppimista: menikö perille vai ei?

Perehdytys suunnitelman ja aikataulun tärkeyttä painotettiin jokaisessa vastauksessa. Uusi työntekijä voisi tutustua suunnitelmaan kotona ja myös itse seurata omaa edistymistään. Tavoitteet tulisi asettaa heti alusta lähtien ja niitä tulisi seurata. Tämä vähentäisi turhautumista ja selkeyttäisi tulevaa työnkuvaa.

Suunnitelman tulee olla realistinen ja opastaa käytännön työhön pala palalta, ei kaikkea kerralla.

Suunnitelman tulisi olla selkeä ja looginen myös uuden työntekijän mielestä. Hyvin tärkeänä pidettiin, että toimintaan pääsisi muodostumaan selkeä rutiini: se vähentäisi jännittämistä ja ylimääraistä sähläämistä, joiden seurauksena tulee tehtyä virheitä. Virheiden paikkaamiseen menee tehokasta työaikaa sekä työyhteisöltä, perehdyttäjältä että perehtyjältä. Hyvin hoidettu ja looginen perehdytys antaa uudelle työntekijälle itseluottamusta ja varmuutta omaan toimintaan. Selkeä perehdytys suunnitelma ja sen noudattaminen vähentäisi työyhteisöön kohdistuvaa kysymysten kuormaa ja auttaisi työyhteisön suhtautumista uuteen työntekijään positiivisena voimavarana.

Sulla on ne kaikki palikat siihen jossain järjestyksessä, ja mielummin vielä siinä järjestyksessä että ne tukee toisiaan ja sä tiedät sen perustan minkä päälle sä voit tehdä sitä lisää.

Ei anneta liikaa vastuuta, mut ei liian vähänkää. Ne menee silleen käsi kädessä, eli aina ku oppii jotain, ni sitä annetaan lisää vastuuta.

Esiin nousi myös se, että työyhteisön jäsenet ja heidän toimialansa tulisi heti alkuun tehdä selväksi, jotta tietoa osaisi kysyä oikealta henkilöltä. Työhön perehdyttämisen lisäksi tärkeänä osana koettiin myös työyhteisöön perehdyttäminen.

Missä kohassa sä oot sitä ja mikä on se sun toimikenttä ja mitä sun pitää tehdä?

Työyhteisössä on paljon osaamista ja asiantuntijoita, joiden osaaminen täytyy myös huomioida. Parhaiten se onnistuisi niin, että he pitäisivät uusille työntekijöille niin sanottuja pikabriefejä, joissa opettavat oman alansa tuotteet ja ne asiat, jotka täytyy näissä tuotteissa tietää. Mikäli näitä tuotteita lähtee itsenäisesti opiskelemaan, ei ole selvää, mihin asioihin täytyy erityisesti kiinnittää huomiota ja mitkä ovat niitä asioita, joiden osaaminen ulkoa ei ole niin olennaista.

Kiteytettynä siis onnistunut perehdytys on uutta työntekijää arvostavaa ja etenee vaiheittain sopivasti palasteltuna, kohti vaativampia tehtäviä, huomioiden uuden työntekijän osaamistautan työtehtäviin ja organisaatioon liittyen.

Esimiesasemassa toimivan henkilön näkökulmasta onnistunut perehdytys on sellainen, jossa perehdytettävä saa valmiudet toimia itsenäisesti organisaatiossa ja sitoutuu organisaatioon. Hän myös löytää oman paikkansa työyhteisössä sekä oppii, mistä saa apua sitä tarvittaessa. Asenteeltaan hän on positiivinen ja myynnillinen, eli hän tekee tuloksekasta työtä ja näkee mahdollisuuksia ympärillään. Riskienhallinnallisesta näkökulmasta katsottuna hän pystyy toimimaan mahdollisimman vähin virhein ja tuottamaan laadukkaasti palveluita.

4.3.3 Työyhteisön rooli

Yhden vastuuhenkilön nimeäminen vaikuttaisi myös suoraan työyhteisöön ja sen tuottavuuteen. Joka kerta kun uusi työntekijä joutuu kysymään apua työyhteisöltä, se keskeyttää heidän oman työnsä. Yhden nimetyn henkilön vastatessa perehdyttämisestä työyhteisön jäsenten ei tarvitsisi arvailla, mitä asioita uuden työntekijän kanssa on jo käyty läpi. Epäselvät roolit perehdyttämisessä lisäävät oletuksia siitä, että uusi työntekijä tietää ja osaa ottaa huomioon erilaisia asioita, vaikka todellisuudessa tietyt tärkeätkin asiat ovat voineet jäädä kertomatta perehdytettävälle siinä uskossa, että joku muu on ne jo kertonut.

Työyhteisön tämänhetkinen rooli perehdyttämisessä koettiin ristiriitaisesti. Osa vastaajista sanoi, että apua saa aina kun sitä vain osaa pyytää. Osa koki taas, että työyhteisöllä on tällä hetkellä hyvin pitkälle arvostelijan rooli ja koska uusia työntekijöitä on tullut viime aikoina paljon, työyhteisö on alkanut suhtautumaan heidän opastamiseensa jopa negatiivisesti. Työyhteisöön sisälle pääseminen koettiin kuitenkin helpoksi. Työyhteisöä verrattiin haastatteluissa jopa ”pieneksi perheeksi”. Työyhteisön sisään pääsemiseen vaikuttavia asioita kysyttäessä esiin nousi useassa vastauksessa uuden työntekijän luonteen piirteet: positiivisuuden ja ystävällisyyden koettiin helpottavan sisälle pääsyä. Myös onnistunutta perehdyttämistä pidettiin tärkeänä osana työyhteisöön pääsemistä. Yleisen työilmapiirin, työyhteisön hyvän hengen sekä kiireettömyyden koettiin myös auttavan uutta työntekijää sopeutumaan työyhteisöön.

Myös työyhteisön rooli korostui osana hyvin onnistunutta perehdyttämistä. Kysyttäessä, millainen rooli työyhteisöllä tulisi olla perehdyttämisessä, vastaukseksi saatiin, että työyhteisön tulisi tukea uutta työntekijää ja auttaa ja opastaa mahdollisesta kiireestä huolimatta. Sen tulisi toimia avoimesti ja luoda tervetullut ilmapiiri. Työyhteisön jäsenten tulisi kunnioittaa ja tukea uusia alalle tulevia ja kuunnella myös heidän mielipiteitään. Myös työyhteisön tulisi ottaa uusia näkökulmia ja ideoita vastaan uudelta työntekijältä. Työyhteisön tulisi myös muistaa, että uudet työntekijät ovat perehdyttämisvaiheessa vasta oppimassa eivätkä tiedä vielä kaikkea. Palautteen antamiseen pitäisi kiinnittää huomiota: pahimmassa tapauksessa väärin annettu palaute rikkoo uuden työntekijän itseluottamuksen ja uskon omaan osaamiseen.

Uudet työntekijät kuormittavat työyhteisöä, mikäli perehdyttämistä ei ole suoritettu hyvin. Hyvällä perehdytyksellä uusista työntekijöistä saadaan nopeasti osaavia tekijöitä, jotka helpottavat työtaakkaa.

Esimiesasemassa oleva henkilö kertoo, että hän on yrittänyt tukea mahdollisimman paljon uusien työntekijöiden tutustumista ja sopeutumista työyhteisöön, sillä tämä helpottaa avun saamista ja hakemista.

”Olen yrittänyt meillä tukea sopeutumista työyhteisöön esimerkiksi laittamalla ensimmäisinä päivinä syömään ja kahville tunniksi kuumimpaan tauko aikaan. Samoin perehdyttämisen vastuuhenkilöihin olen pyrkinyt valitsemaan mahdollisimman laajasti henkilöitä, jotta parhaan osaamisen varmistamisen lisäksi tutustuu automaattisesti työyhteisöön ja hankkii itselleen verkostoa ja näkee erilaisia toimintamalleja, joista voi valita itselleen sopivimman.”

4.3.4 Yksilöllisyys

Vastaukset koskien yksilöllisyyden huomioimista perehdyttämisessä olivat suppeita ja keskittyivät pääsääntöisesti muutamaan asiaan, jotka ovat vastaajien mielestä tärkeitä huomioida.

Perehdyttämisessä tulisi vastausten mukaan osata huomioida, että jokainen työntekijä on erilainen ja jokainen pitää myös ottaa eri lailla. Asioiden omaksumiskykyyn tulisi kiinnittää huomiota. Toinen oppii lukemalla, toinen taas tekemällä. Toinen voi ottaa vastaan isojaakin kokonaisuuksia ja toinen taas vain yhden asian kerrallaan. Myös aloitteellisuuteen ja sen puutteeseen tulisi kiinnittää huomiota ja tarvittaessa rohkaista oma-aloitteellisuuteen.

Myös uuden työntekijän tukeminen perehdyttämisen aikana koettiin tärkeäksi. Yksilön ominaisuudet korostuvat tässä hyvin: koettiin, että toiset eivät uskalla kysyä apua yhtä helposti kuin toiset. Toinen taas tarvitsee työskentelyssään enemmän tukea ja toinen jarruja. Palautteen antamiseenkin tulisi aina muistaa kiinnittää huomiota: toinen ottaa mielellään vastaan palautetta, toinen ei taas kestä kritiikkiä. Hyvän perehdyttäjän kuitenkin koettiin osaavan huomioida nämä asiat.

”Tulee huomioida, että perehdytettävää ei saa jättää yksin painiskelemaan asioiden kanssa, etenkin jos huomaa, että hän on pihalla asioista tai kyseessä on uusi asia.”

Myös oppimistahtiin tulisi kiinnittää huomiota. Perehdyttämissuunnitelma tulisi mukauttaa oppimistahdin kanssa: mikäli perehdytettävä oppii

nopeasti, voitaisiin suunnitelmassa edetä suunniteltua nopeammin. Mikäli oppiminen on hitaampaa, tulisi suunnitelman pystyä joustamaan aikataulullisesti niin, että hitaamminkin oppiva ymmärtäisi asiat. Myös uuden työntekijän tausta ja aikaisempi kokemus tulisi huomioida perehdyttämisessä. Toiset opettelevat asioita ulkoa, toiset taas haluavat ymmärtää kokonaisuuden kautta. Vastauksista nousi esiin myös selittämisen tärkeys: ei kerrota pelkästään miten asia tehdään, vaan perustellaan tekeminen selkeästi.

Kärjistettynä pomminpurkajaesimerkki: Ei: ”katkaise ensin punainen johto ja sitten sininen” vaan: ”katkaise ensin punainen johto, jottei pommi räjähdä ja sitten sininen, ettet saa vahingossa sähköiskua, kun kannat rojuja pois”.

Esimiesasemassa olevan henkilön mukaan perehdyttämisessä tulisi kiinnittää huomiota yksilön ominaisuuksista rohkeuteen ja sen puutteeseen, itseohjautuvuuteen, ohjeorientoituneisuuteen sekä työyhteisötaitoihin. Hänen mielestään uusia työntekijöitä pitäisi pyrkiä rohkaisemaan ja riskienhallinnallisen pohjan varmistamisen jälkeen kannustamaan itsenäiseen työhön. Lisäksi heidän haluaan etsiä ja löytää ohjeita sekä kykyä sisäistää lukemaansa halutaan tukea. Ajan mittaan heille yritetään saada aikaan kyky soveltaa ja toimia asiakaslähtöisesti ja joustavasti riskienhallinnallisten viitekehyksien puitteissa.

5 POHDINTA

5.1 Tulokset

Perehdyttämisen selkeä suunnittelu ja yhden vastuuhenkilön nimeäminen nousi selvästi esiin tutkimuksesta. Mikäli perehdyttämisprosessista ei vastaa selvästi yksi henkilö, johtaa se työyhteisön korostuneeseen roolin perehdyttämisessä. Jos selvää vastuunjakoja ei ole, pahimmillaan perehdytys jopa rasittaa työyhteisöä. Hyvin hoidettu perehdytys vähentää työyhteisön kuormaa ja auttaa uutta työntekijää löytämään paikkansa toimivana osana työyhteisöä. Selkeä vastuunjako auttaisi tässä asiassa, sillä tällöin jokaiselle työyhteisön jäsenelle olisi selvää, kenen vastuulla mikäkin asia perehdyttämisessä on. Tämän vastuunjaon tulisi myös olla kaikille selvä, jotta tilanteen vaatiessa uusi työntekijä osattaisiin ohjata oikeaan paikkaan. Työyhteisöllä on kuitenkin tärkeä rooli osana perehdytysprosessia, jotta sieltä löytyvä tietotaito saadaan myös osaksi uuden työntekijän työskentelyä.

Yksilöllisyydessä huomiota tulisi kiinnittää perehdytettävän tapaan oppia ja ottaa vastaan uusia asioita. Jo perehdyttämistä suunniteltaessa huomiota pitäisi kiinnittää siihen, millaiset opetusmenetelmät tukisivat parhaiten perehdytettävän oppimista. Aikataulun tulisi tarvittaessa voida joustaa, jotta voitaisiin varmistaa uuden työntekijän oppiminen. Aikaa tulisi ottaa uuteen työntekijään tutustumiseen ja luottamussuhteen luomiseen, ja heitä tulisi rohkaista antamaan palautetta omasta perehdytysprosessistaan jo sen aikana. Tällöin suunnitelmaa voitaisiin tarpeen mukaan muokata perehdytettävän oppimistarpeiden mukaan.

Saatujen vastausten perusteella esimiesasemassa ja työntekijäasemassa olevat henkilöt näkivät ja kokivat joitakin perehdytyksessä huomioitavia asioita hyvinkin eri lailla. Selvästikin työkalut hyvälle perehdyttämiselle ovat olemassa, mutta niiden käyttöä voisi kehittää, jotta perehdyttämisestä saataisiin enemmän irti. Palat hyvään perehdyttämiseen on jo valmiina, ne eivät vain vielä välttämättä ole lokshtaneet kohdilleen niin, että perehdyttämisestä koettaisiin työyhteisön mielestä saatavan paras

mahdollinen hyöty irti. Esimerkiksi perehdyttämissuunnitelma on laadittu esimiehen toimesta hänen omaan käyttöönsä ja haastatteluissa kävi ilmi, että sen saaminen myös perehdytettävälle helpottaisi oman perehdyttämisprosessin ja sen onnistumisen seuraamista. Kun kerran tällainen hyvä työkalu on jo olemassa, se voisi olla myös uusien työntekijöiden saatavilla. Tämä selventäisi perehdytysprosessia myös perehdytettävälle, ja siitä hän pääsisi seuraamaan oman perehdytysprosessinsa kulkua.

Suurin ero, johon vastauksissa kiinnitin huomiota oli se, että esimiehen mielestä tulisi yksilön ominaisuuksissa kiinnittää huomiota rohkeuteen, itseohjautuvuuteen, ohjeorientoituneisuuteen sekä työyhteisötaitoihin, kun taas työntekijöiden mielestä huomio tulisi kiinnittää oppimistapoihin ja -nopeuteen. Mahdollisesti tämä ero johtuu henkilön asemasta ja lähtökohdista. Perehdyttämistä tulisi kehittää niin, että toisten lähtökohdat ja näkökulmat osattaisiin huomioida paremmin ja jopa yritettäisiin asettua toisten saappaisiin.

Kyselyiden vastauksia analysoidessa kiinnitin kaiken kaikkiaan huomiota siihen, että perehdyttäminen nähdään hyvinkin eri näkökulmista esimiehen ja työyhteisön silmissä. Esimies näkee asiat selvästikin yrityksen kannalta ja muutenkin laajemmassa mittakaavassa kun taas työyhteisön vastauksissa korostuu selvästi konkreettinen tekeminen.

5.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastaukset kolmeen kysymykseen:

1. Kuinka perehdyttämistä voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti Yrityksessä X?
2. Millainen rooli työyhteisöllä on perehdyttämisprosessissa?
3. Kuinka perehdyttämistä voitaisiin kehittää yksilön tarpeet huomioivammaksi Yrityksessä X?

Tutkimus vastaa hyvin asetettuihin kysymyksiin. Tutkimus muotoutui yrityksen näköiseksi ja enemmän yrityksen tarpeet huomioivammaksi kyselyiden perusteella. Alkuperäisen suunnitelman mukaan pääpainon piti olla yksilöllisemmässä perehdyttämisessä, mutta niin kuin kyselylomakkeiden kanssa saattaa käydä, tässäkin tutkimuksessa pääpaino siirtyi saatujen vastausten perusteella siihen millainen on hyvä perehdytys. Kyselylomakkeilla suoritettavassa tutkimuksessa tutkija ei pääse vaikuttamaan samalla tapaa vastauksien muodostumiseen ja painoon kuin haastatteluissa. Uskon kuitenkin, että pääpainon siirtyminen kertoo siitä, että tämä on se todellinen asia, mihin yrityksen työntekijöiden mielestä tulisi perehdyttämisessä kiinnittää huomiota tällä hetkellä.

Tutkimuksen validiteetti arvioi tutkimuksen pätevyyttä ja tuloksien oikeellisuutta. Tutkimuksen reliabiliteetilla arvioidaan sitä, onko jokin metodi johdonmukainen ja luotettava tietyissä olosuhteissa. Lisäksi sillä arvioidaan, onko tutkimus toistettavissa eri aikoina ja käytettäessä eri metodeja. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, ovatko tutkimuksen aihe ja luonne vaikuttaneet siihen, miten vastaajat ovat vastanneet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, sillä saadut vastaukset ja jo olemassa oleva teoria tukivat hyvin toisiaan. Saaduissa vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä, joten tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Suoritetut haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin heti haastattelujen jälkeen analysointia varten. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee se, että työntekijät vaikuttivat antaneen rehellisen mielipiteen kysymyksiin. Vaikka vastauksia ei saatu montaa, oli niissä kuitenkin hyvin paljon yhteneväisyyksiä. Mikäli toinen tutkija suorittaisi tutkimuksen, saisi hän luultavasti samankaltaisia vastauksia. Tämä tutkimus on tietenkin aikasidonnainen, ja jos tutkimus suoritettaisiin esimerkiksi vuoden päästä, voisi vastauksista löytyä eroavaisuuksia.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia perehdyttämisen nykytilaa Yrityksessä X sekä pohtia, millä tapaa perehdyttämisestä saataisiin yksilön ominaisuudet huomioivampi. Työn tarkoituksena oli saada vastauksia siihen, kuinka perehdyttämistä voitaisiin kehittää kokonaisvaltaisesti Yrityksessä X, sekä saada näkökulmia siihen, miten työyhteisöön ja yksilön ominaisuuksiin voitaisiin kiinnittää paremmin huomiota perehdyttämisprosessin aikana.

Menetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen aineisto kerättiin sekä teemahaastatteluin että kyselylomakkein. Lisäksi teoriapohjana käytettiin perehdyttämistä ja johtamista koskevaa painettua kirjallisuutta.

Työelämän vaatimusten kasvun myötä myös perehdyttämisen rooli on muuttunut organisaatioissa. Perehdyttämisen kunnollisen suunnittelun ja yksilön oppimistyylien huomioimisen tärkeys korostuu. Enää ei riitä, että uusi työntekijä perehdytetään pelkkään työhön, vaan hänet on saatava toimivaksi osaksi koko organisaation toimintaa. Myös työyhteisöllä on tärkeä rooli osana tätä prosessia. Hiljaisen tiedon kulun, erilaisten käytännön taitojen ja työyhteisön toimivuuden varmistamiseksi on tärkeää, että koko työyhteisö huomioidaan perehdyttämisprosessissa. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle tulisi olla selvillä hänen oma roolinsa perehdyttämisessä. Pahimmillaan puutteellinen perehdytys saattaa jopa kuormittaa koko työyhteisöä. Perehdyttämisessä huomiota tulee myös kiinnittää lakeihin, jotka säätelevät perehdyttämistä.

Tämän päivän perehdyttämisessä huomiota tulisi kiinnittää yksilön ominaisuuksiin, jotta oppiminen olisi uudelle työntekijälle mahdollisimman helppoa. Uuteen työntekijään tutustumiseen kannattaa aluksi varata aikaa, jotta saadaan kuva siitä, millainen perehdyttämistyyli sopisi juuri hänelle. Jokaisella ihmisellä on erilainen tapa sisäistää tietoa ja oppia uusia asioita. Toisilla uuden opetteluun menee enemmän aikaa kuin toisilla. Oppimistyytlejäkin on monia. Yksilöllisyyden huomioiminen ei pitäisi

kuitenkaan rajoittua asiantuntijaorganisaatiossa pelkkään perehdyttämiseen, vaan sen tulisi jatkua koko työsuhteen ajan. Osaamisen johtamiseen ja työyhteisön toimimiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta yhteisön taidot saataisiin mahdollisimman hyvin käyttöön. Vuorovaikutus, viestintä ja palaute näyttelevät suuressa roolissa tämän päivän työyhteisöissä.

Tutkimustulokseksi tässä työssä saatiin, että kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta perehdyttämisessä tulisi kiinnittää huomiota suunnitelman tekemiseen, aikatauluttamiseen sekä vastuuhenkilöiden määrittämiseen. Työyhteisön roolissa perehdyttämisessä korostui esimiestyön tärkeys. Perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon uuden työntekijän oppimistavat ja oppimisnopeus, jolloin perehdyttämisestä saataisiin yksilöä hyödyttävämpi. Keskeisenä asiana esiin nousi asemasta riippuva näkemysero perehdyttämisen kulusta ja niistä asioista, joihin siinä tulisi kiinnittää huomiota.

Tämän tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, kuinka erilainen näkökulma perehdytykseen on vastaajan asemasta riippuen. Sen takia mielestäni olisi mielenkiintoista lähteä jatkokehittämään asiaa niin, että tutkittaisiin, mitä eroa on esimiesasemaan ja työntekijäasemaan tulevien henkilöiden perehdyttämisellä. Lisäksi tutkimusta voitaisiin jatkokehittää niin, että yksilöllistä perehdyttämistä lähdettäisiin tutkimaan myös erikseen sekä päivittäispalveluissa että asiantuntijapalveluissa.

LÄHTEET

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella: Näkökulmia parempaan työelämään. Tykes [viitattu 29.10.2015] Saatavissa: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/raportti68.pdf>

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

Kalliomaa S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä [viitattu 2.11.2015]
Saatavissa:[http://verkkokirjahylly.talentum.fi/aineistot/lamk.fi/teos/BAEBCXJTFF#kohta:LUOTTAMUS\(\(20\)ESIMESTY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/aineistot/lamk.fi/teos/BAEBCXJTFF#kohta:LUOTTAMUS((20)ESIMESTY((d6)SS((c4)((20)

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kupias, P., Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Samona Pro Oy

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. [viitattu 2.11.2015]

Saatavissa:

[http://fokus.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/teos/HACBFXJTFF#kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20](http://fokus.talentum.fi/aineistot.lamk.fi/teos/HACBFXJTFF#kohta:Mentorointi((20)4.0((20)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334#Pidp3636656>

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos.

Helsinki: Alfabox Oy.

Penttinen A. & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus.

Ennakoivaa työsuojelua. [viitattu 21.10.2015] Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen: -vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Ristikangas M-R. & Ristikangas V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos.

Helsinki: Talentum Media Oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV –

menetelmäopetuksen tietovarasto [viitattu 5.11.2015] Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:

Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001.[viitattu 20.10.2015]

Saatavissa:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos. 2011. Perehdytä hyvin [viitattu 21.10.2015] Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos. 2015. Perehdyttäminen [viitattu 21.10.2015] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus. 2015. Kuntatyö kunnossa. [viitattu 2.11.2015] Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf

Työturvallisuuslaki 738/2002. [viitattu 20.10.2015] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vinni, M., Vesimäki, M., & Puurtinen P. 2010. Henkilökohtaisen avun perehdyttämisopas [viitattu 21.10.2015] Saatavissa: <http://docplayer.fi/1181207-Henkilokohtaisen-avun-perehdytysopas.html>

Yritys X. 2015. Yritys X [viitattu 20.10.2015]. Saatavissa: Yritys X:n Intranetsivuilla.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Liite 2: Saate

Liite 3: Kyselylomake esimies

Liite 4: Kyselylomake työyhteisö

HAASTATTELURUNKO

Nykytilanne:

1. Miten perehdyttämien hoidetaan käytännössä tällä hetkellä?
2. Mitä hyvää perehdyttämisessä on?
3. Minkä asian koet onnistuneen parhaiten perehdyttämisessä?
4. Mitä mielestäsi voisi kehittää?

Työyhteisö:

5. Millainen rooli työyhteisöllä on perehdyttämisessä mielestäsi tällä hetkellä? Koitko pääseväsi helposti osaksi työyhteisöä?
6. Millainen rooli työyhteisöllä mielestäsi tulisi olla onnistuneessa perehdytyksessä?
7. Miten onnistunut/ epäonnistunut uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaikuttaa omaan työhösi? Perustele.

Yleistä:

8. Millainen on mielestäsi onnistunut perehdytys?
9. Mitä yksilön ominaisuuksia tulisi mielestäsi huomioida perehdyttämisessä?
10. Miten nämä ominaisuudet tulisi mielestäsi ottaa huomioon käytännössä?
11. Olisiko vielä jotain, mitä haluaisit lisätä liittyen yksilöllisempään perehdyttämiseen?

LIITE 2

Saatekirje

13.10.2015

Hei!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä koskien perehdyttämistä yrityksessä, jossa työskentelette. Työn tarkoituksena on käsitellä uuden työntekijän perehdyttämistä, sen vaikutusta työyhteisöön sekä yksilöllisemmän perehdyttämisen hyötyjä. Työ tullaan tekemään niin, että yrityksen nimeä ei mainita eikä yritystä voida työstä tunnistaa.

Toivoisin saavani vastauksen mahdollisimman monelta, mutta kyselyyn vastaaminen on kuitenkin vapaaehtoista. Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti eikä vastaajan henkilöllisyys tule ilmi missään vaiheessa.

Pyydän toimittamaan vastaukset perjantaihin 23.10. mennessä joko minulle sähköisesti tai tulostamalla lomakkeen ja toimittamalla sen yritykseen toimittamaani laatikkoon. Vastauksiin ei tarvitse laittaa vastaajan nimeä.

Kiitos vaivannäöstänne ☺

Terveisin,

Krista Taipale

Perehdyttäminen:

1. Miten perehdyttäminen hoidetaan käytännössä tällä hetkellä?
2. Kuinka paljon konserni määrittelee uusien työntekijöiden perehdyttämisestä?
3. Kuinka paljon itse toimipiste pystyy vaikuttamaan uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaan?
4. Millainen on mielestäsi onnistunut perehdytys?

Yksilöllisyys:

5. Onko perehdytysohjelma kaikille uusille työntekijöille tällä hetkellä samanlainen?
6. Mitä yksilön ominaisuuksia tulisi mielestäsi huomioida perehdyttämisessä?
7. Miten nämä ominaisuudet tulisi mielestäsi ottaa huomioon perehdyttämisessä?

Työyhteisö:

8. Millainen rooli työyhteisöllä on perehdyttämisessä mielestäsi tällä hetkellä?
9. Millainen rooli työyhteisöllä tulisi mielestäsi olla onnistuneessa perehdyttämisessä?

KYSELYLOMAKE

Perehdyttäminen:

1. Millainen on mielestäsi onnistunut perehdytys?
2. Millä tapaa uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaikuttaa omaan työhösi? Perustele.
3. Millä tapaa kehittäisit perehdyttämistä? Millaisia vaikutuksia sillä olisi omaan työhösi?
4. Millainen rooli työyhteisöllä on perehdyttämisessä mielestäsi tällä hetkellä?
5. Millainen rooli työyhteisöllä tulisi mielestäsi olla onnistuneessa perehdyttämisessä?
6. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat siihen miten uusi työntekijä pääsee sisälle työyhteisöön?

Yksilöllisyys:

7. Mitä yksilön ominaisuuksia tulisi mielestäsi huomioida perehdyttämisessä?
8. Miten nämä ominaisuudet tulisi mielestäsi ottaa huomioon perehdyttämisessä?

Motivointi:

9. Kuinka mielestäsi asetetut tavoitteet voitaisiin huomioida jo heti perehdyttämisessä? Miten tämä olisi vaikuttanut omaan työhösi?